

**Actes del Club de Gestió:**  
**"Qualitat, productivitat i recursos: indicadors de gestió i personal**  
**recomanat en un laboratori competitiu"**  
**i**  
**"Funcions dels facultatius en l'organització del laboratori"**

M.Dolors Fernández Delclós  
Hospital de Barcelona  
Barcelona

El dia 5 d'abril van tenir lloc a la seu del Col·legi Oficial de Farmacèutics de Barcelona els debats següents:

"Qualitat, productivitat i recursos: indicadors de gestió i personal recomanat en un laboratori competitiu" conduït per Guillermina Barberà i Salvà, directora del SAP laboratoris (Institut Català de la Salut), gerent del Consorci de Laboratori Intercomarcal (CLI) i Màrius Calvet i Navarro, adjunt del SAP laboratoris (Institut Català de la Salut), director executiu del Consorci de Laboratori Intercomarcal (CLI).

"Funcions dels facultatius en l'organització del laboratori" conduït per Josep Maria Queraltó i Companyó, cap de secció, servei de Bioquímica, Hospital de la Santa Creu i Sant Pau.

Els assistents a la reunió van ser:

Montserrat Alsina Donadeu  
Antoni Alsius Serna  
Joan Arnal Millan  
Guillermina Barberà Salvà  
M. Montserrat Basart Arraut  
Josep Bové Solana  
Josep Antón Buey Oliva  
Màrius Calvet Navarro  
Catrina Colomé Mallolas  
Anna Corbella Castells  
Luz Maria Cruz Carlos  
M. Pilar Felipe Fernández  
Maria Dolors Fernández Delclós  
Rosa Maria Humet Ibañez  
Isabel M. Iturralde Casaus  
Llúisa Juan Paraira  
Rosa M. Juvé Saumell  
Maribel Lara  
Mercè Locutura Mas  
Jaume Miró Balagué  
Lourdes Montsant  
Glòria Padrós Soler

Loles Pons  
Josep M. Queraltó Companyó  
Roser Reig  
M. Àngels Sala Sanjaume  
Mirjana Saravanja  
M. Jesús Sales Llavià  
Caritat Solé Ribas  
Xavier Tejedor Ganduxer  
Jordi Vila Planas  
Conrad Vilanova Navarro  
Jordi Zaragoza Montpel

## **Qualitat, productivitat i recursos: Indicadors de gestió i personal recomanat en un laboratori competitiu**

### Indicadors de gestió

Aquest debat va ser conduït preferentment per Guillermina Barberà. En la seva introducció va exposar que la utilitat dels indicadors pot ser l'establiment de comparacions internes, veient l'evolució amb un mateix al llarg del temps, o externes amb laboratoris similars. És evident que no hi ha dos laboratoris iguals però és convenient poder fer comparacions.

Un dels problemes que es pot presentar és que diferents laboratoris incloguin les mateixes proves en àrees diferents (per exemple algunes proves immunològiques a bioquímica o microbiologia).

Alguns indicadors possibles podrien ser:

Proves urgents / proves no urgents.

Si el quocient és baix pot ser indicatiu d'un bon temps de resposta de les proves no urgents

Nombre d'urgències / proves urgents

Nombre de proves / malalts atesos  
És un indicador limitat

Nombre de proves / peticions a laboratoris d'assistència primària

Nombre de proves / població atesa

Nombre de proves / complexitat hospitalària

Productivitat: Nombre de proves / personal (hores de treball).

Aquí és podria qüestionar quin personal s'hauria d'incloure. El més important, igual que amb tots els indicadors, és que sigui consensuat i que tothom els apliqui igual.

Nombre de facultatius / Nombre de personal tècnic (infermeres, tècnics de laboratori, auxiliars). En aquest moment, a l'ICS, la mitjana a l'atenció primària és de 1/2,89; als Estats Units de 1/5 i l'objectiu és arribar a 1/4.

#### Indicadors de costos

Cost capítol I / Cost total:

Hauria de ser < 50 %

Cost capítol II / prova

Costos directes / prova

Costos directes / complexitat:

Requereix un consens sobre com mesurar la complexitat d'un laboratori i poder avaluar-lo sota aquest concepte.

Indicadors de qualitat: Estratègics

Clau: Pre-analítica, analítica, post-analítica.

En el debat es varen recollir, entre d'altres, les següents consideracions:

S'haurien de prendre decisions amb les dades recollides. Per tant, s'haurien de seleccionar els indicadors que realment aporten informació i utilitzar-los com a "benchmarking" de manera rendible. Per a prendre les grans decisions, cal buscar indicadors potents i que siguin útils.

Manquen, encara, eines contrastades i validades. Es poden prendre decisions no importants i són útils per constatar que hi ha laboratoris molt menys eficients que els altres.

Seria útil poder crear un grup de treball per consensuar algun tipus de ponderació de proves per poder comparar les diferents especialitats del laboratori: bioquímica, hematologia, microbiologia, immunologia, etc.

Els indicadors tal i com ara s'utilitzen poden servir per donar orientacions però encara no tenen prou pes polític per prendre decisions importants com, per exemple, l'obertura d'un nou laboratori.

Probablement no faria falta un ampli ventall d'indicadors, sinó que n'hi hauria prou en quins són els ideals per seleccionar-los i utilitzar-los.

És més fàcil utilitzar els indicadors com a eina de comparació interna que com a eina de comparació externa.

## **Personal recomanat en un laboratori competitiu**

Aquest debat va ser conduït preferentment per Màrius Calvet. En la seva introducció va exposar que la despesa de personal és important. Per tant, en controlar les despeses, s'ha de tenir molt en compte el personal contractat.

Una composició que caldria considerar com la mínima possible i que es pot multiplicar tants cops com sigui necessari segons el nombre d'anàlisis que efectui un determinat laboratori és la següent: 2 facultatius / 8 tècnics de laboratori / 2 administratius.

A escala nacional, es pot calcular la productivitat com a un quocient entre el producte interior brut i el nombre d'hores treballades: PIB / nombre d'hores treballades. A petita escala pot fer-se la mateixa equació aplicada a una empresa o a una unitat productiva.

En el debat es varen recollir, entre d'altres, les següents consideracions:

És recomanable que els recursos humans no estiguin ocupats en més del 85-90 % de la seva capacitat per tal d'evitar que apareguin factors limitants i que, en moments de crisi, no es pugui cobrir tota la demanda. Si alguns dels recursos està ocupat al 100 %, al menys la resta hauria d'estar al 85 %. Altrament el sistema podria veure's desbordat.

Segons l'autorització administrativa, el requisit legal és la presència d'un facultatiu especialista responsable. Això no obstant, és convenient que totes les àrees de coneixement siguin cobertes adequadament.

## **Funcions dels facultatius en l'organització del laboratori**

Aquest debat va ser conduït per Josep Maria Queraltó.

En la seva introducció va exposar que l'autoritat que defineix les funcions dels facultatius del laboratori pot tenir un component legal, moral o normatiu.

Des del punt de vista legal, hi ha una directiva europea de l'any 2005 en la que entren els professionals del laboratori, els metges com a especialitat mèdica i la resta de professionals de forma específica. Es defineix un període de carrera universitària, seguit d'un període de formació i s'accepta un codi de conducta. La directiva es va crear per facilitar el trasllat de professionals d'un país a l'altre.

També les associacions científiques han de definir les funcions dels seus professionals.

- Decret 76/1995, de 7 de març, pel qual s'estableix el procediment específic d'autorització administrativa dels laboratoris clínics i les normes reguladores de les activitats que s'hi realitzen DOGC 2031, 29/03/95, 2555-8
- "Ley 44/2003 de 21 de noviembre, de ordenación de las profesiones sanitarias". BOE 280, 22/11/2003, 41442-58
- "Directiva 2005/36/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 7 de septiembre de 2005 relativa al reconocimiento de cualificaciones profesionales". DOUE/ES L255, 30/09/2005, 22-142

### General

Comprensió i docència de l'adequació de les proves de laboratori a un pacient en particular, incloent la sensibilitat, especificitat i valor predictiu en relació a la prevalença de la malaltia estudiada.

### Analític

Selecció i manteniment de proves i instruments.

Direcció del laboratori orientada a obtenir i mantenir alts estàndards professionals.

Assegurar controls de seguretat i contaminació.

Descripció de manuals de procediments, elaboració de sol·licituds i d'informes.

Control de la qualitat analítica.

### Consultori científic

Aconsellar a altres laboratoris sobre mètodes i instruments.

Participar en equips d'auditoria.

Col·laborar en protocols de recerca.

Consultori clínic.

Relacionar resultats i història clínica del pacient.

Suggerir proves confirmatòries.

Proporcionar interpretació clínica.

### Educació

pròpia

dels altres

### Recerca

bàsica, aplicada

clínica

### Gestió

econòmica

de la qualitat

establir i mantenir estàndards de qualitat

### Gestió

econòmica

de la qualitat  
establir i mantenir estàndards de qualitat

#### Competències

clíriques 13  
científiques 15  
tècniques 12  
comunicació 12  
administració i lideratge 20  
autonomia professional i gestió 14  
total 84

En el document "A guide to defining the competence required of a consultant in clinical chemistry and laboratory medicine" de Graham Beasall, Desmond Kenny, Paivi Laitinen i Joop Ten Kate (Clin Chem Lab Med(2005);43(6):654-659) es fa una descripció extensa d'aquestes funcions.

A continuació va tenir lloc el debat, que es va centrar en els següents temes:

#### Descripció de funcions

El document esmentat és molt ampli. Probablement podrien descriure's unes competències més reduïdes representant més el que realment, i no teòricament, es fa.

#### Avaluació de la competència

El comitè de prova de l'avaluació de la competència professional en anàlisis clíriques portada a terme per l'ACCLC i l'IES va establir per consens quines són les activitats que els facultatius porten a terme i quin és el pes relatiu de cadascuna d'elles. Aquest pas era molt important per a poder dissenyar les estacions pràctiques que haurien de compondre la prova. Creuant les dades obtingudes per diversos subgrups dels professionals que formaven part del comitè de prova, es va elaborar un quadre de competències. El resultat fou que la garantia de la qualitat és el component més rellevant, seguida per la metodologia analítica i per la interpretació dels resultats i assessoria semiològica.

#### Responsabilitats

S'han de conèixer les responsabilitats generals i les específiques pels facultatius. És important establir la dependència jeràrquica.

En un sistema de qualitat és obligatori definir les responsabilitats. Tots els punts han d'estar definits en les responsabilitats escrites. Tots els laboratoris que han superat la certificació ISO tenen les funcions descrites.

Inicialment, les responsabilitats es basen en lleis. Si no hi ha legislació al respecte, s'ha de seguir que és el que està escrit segons la pràctica comuna. El fet que les funcions estiguin correctament descrites pot tenir molta

transcendència jurídica i pot servir per superar situacions conflictives.

---

Citació recomanada per a aquest document:

Fernández Delclos MD. Actes del Club de Gestió: "Qualitat, productivitat i recursos: indicadors de gestió i personal recomanat en un laboratori competitiu". In vitro veritas 2006;7, art. 85:  
<[www.acclc.cat/](http://www.acclc.cat/)>